
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA
BANCÁRIA: PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO DOS GESTORES**

Gustavo Oliveira Marques¹
Graciela Dias Coelho Jones²
Vidigal Fernandes Martins³

RESUMO:

A presente pesquisa teve o objetivo de identificar a percepção e o comportamento dos gestores quanto ao planejamento estratégico em uma instituição financeira bancária de grande porte, de âmbito nacional, com foco nas agências localizadas em Uberlândia/MG. Para isso, foi efetuado um levantamento do planejamento estratégico da instituição, ressaltando os principais objetivos estratégicos que são: Educação Financeira; Diálogo e Transparência; Riscos e Oportunidades Socioambientais. Em termos metodológicos, qualifica-se esta pesquisa como sendo descritiva, de caráter qualitativo. Quanto aos procedimentos técnicos classifica-se como um levantamento. Para coleta de dados, foram utilizados como instrumentos a pesquisa documental e a aplicação de questionários aos gerentes das treze agências, representando 100% do universo. Como resultado, obteve-se com a análise que a maioria dos gestores tem o conhecimento dos objetivos estratégicos da instituição e comportam, durante operações do dia a dia, em familiaridade a tais objetivos.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico; Objetivos Estratégicos; Instituição Financeira Bancária.

ABSTRACT:

This research aimed to identify the perception and behavior of managers regarding strategic planning in a financial institution bank large, nationwide, focusing on branches located in Uberlândia/MG. For this, a survey was made of the strategic planning of the institution, stressing that the main strategic objectives are: Financial Education, Dialogue and Transparency, Social and Environmental Risks and Opportunities. In terms of methodology, this research qualifies as being descriptive, qualitative. As for the technical procedures classified as a survey. For data collection, were used as tools to document research and application of questionnaires to managers from thirteen agencies, representing 100% of the universe. As a result, we obtained with the analysis that most managers have the knowledge of the strategic objectives of the institution and behave during day to day operations, familiarity with those goals.

KEYWORDS: Strategic Planning; Strategic Objectives; Financial Institution Bank.

1. Universidade Federal de Uberlândia (UFU) - Email: gustavoomarques@yahoo.com.br

2. Universidade Federal de Uberlândia (UFU) - Email: graciela@facic.ufu.br

3. Universidade Federal de Uberlândia (UFU) - Email: vidigal@ufu.br

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorrem nos ambientes econômico, tecnológico, político e social no mundo atual impactam de maneira direta ou indireta nas organizações. Visando uma melhor preparação para tais mudanças, acredita-se que o Planejamento Estratégico tornou-se o foco de atenção da alta administração das empresas, pois se volta às medidas cabíveis para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades (VILAS BOAS; JONES, 2005).

Conforme Borges, Araújo e Silva (2010), qualquer organização, independente do porte, atuando em qualquer área, pode e deve adotar o planejamento estratégico que irá definir o caminho, a direção, bem como mostrar o quê e o como fazer para alcançar patamares almejados. Com isso, observa-se a importância que as empresas devem dar ao planejamento estratégico, principalmente para conseguir sobreviver às grandes mudanças do mercado.

Assim como em outros setores, as instituições financeiras bancárias estão crescendo e passando por inúmeras mudanças. Para dar-lhes suporte, no sentido de visualizarem as oportunidades e terem um melhor posicionamento no mercado, torna-se elemento fundamental a adoção do planejamento estratégico.

Nesse contexto, a presente pesquisa estudou a percepção e o comportamento dos gestores em relação ao planejamento estratégico de uma instituição financeira bancária localizada em Uberlândia/MG, sendo o problema de pesquisa correspondente à seguinte pergunta: qual a percepção e o comportamento dos gestores da instituição financeira bancária estudada quanto ao seu planejamento estratégico?

Para a busca de resposta dessa indagação, este estudo apresenta como objetivo principal identificar a percepção e o comportamento dos gestores quanto ao planejamento estratégico em uma instituição financeira bancária de grande porte, de âmbito nacional, com foco nas agências localizadas em Uberlândia/MG.

Diante do exposto, a pesquisa teve foco no planejamento estratégico em instituição financeira bancária pelo fato da grande importância do planejamento para esse setor, e por serem ainda escassos os trabalhos sobre o tema, em instituições financeiras bancárias nesta perspectiva. Quando se trata de instituições financeiras bancárias, cuja a atividade principal consiste em receber do público depósitos e/ou outros fundos reembolsáveis, a fim de aplicá-los, mediante concessão de empréstimos, financiamentos, dentre outras linhas de crédito (LEI nº 13/2005), percebe-se a relevância de uma boa estrutura de captação de

Cadernos da Fucamp, v.13, n.18, p.14-32 /2014

recursos, concessão de crédito, gestão de pessoas, sustentabilidade, para ter sucesso em suas atividades, e, assim, um aumento do resultado das operações.

Este trabalho está estruturado em cinco tópicos, incluindo o presente que apresenta uma abordagem introdutória sobre o estudo. O segundo tópico está direcionado ao referencial teórico. No tópico três abordam-se os aspectos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa. O tópico quatro discute os resultados da pesquisa; e, por fim, tem-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento é uma atividade administrativa que “envolve a fixação de objetivos e estratégia para a empresa e a avaliação da eficácia dessas decisões” (WELSCH, 1983, p. 89). Para o autor, o planejamento para o futuro deve necessariamente começar pelo entendimento objetivo e realista da situação atual da empresa.

Mintzberg *et al.* (2006, p. 29) define que “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações da organização em um todo coeso.” Já Porter (1996) define estratégia como a criação de uma posição única e de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades.

Assim, o planejamento estratégico, na visão de Fischmann e Almeida (1991), é uma técnica que, através da análise do ambiente de uma organização, cria consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão. De acordo com Kotler (1998), o objetivo do planejamento estratégico é proporcionar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e crescimento desejados.

O planejamento estratégico constitui-se na utilização de um arcabouço de técnicas direcionadas para a elaboração de uma análise ambiental interna e externa da organização, a definição da missão, formulação de objetivos estratégicos, quebra e fixação de novos paradigmas, definição do perfil de negócio e áreas de negócio, grupos de clientes e produtos ou serviços, formulação de políticas e diretrizes e detalhamento destas em projetos e ações estratégicas (SILVEIRA JUNIOR, 1995, p. 29).

Para Oliveira (2003), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que possibilita estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando ainda a capacitação da organização para este processo de adequação. O planejamento estratégico tem eficácia limitada na resolução de problemas globais (ANSOFF *et al.*, 1981).

É oportuno ressaltar que o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento que se estendem a todos os níveis da empresa (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997). No planejamento empresarial, tem-se o planejamento operacional, tático e o estratégico. Especificamente, o planejamento estratégico é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise dos ambientes externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. De forma geral, o planejamento estratégico conta com um horizonte de tempo longo, e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa (TERENCE, 2002). De acordo com Oliveira (2003), no planejamento estratégico são formuladas as diretrizes estratégicas (objetivos, estratégias, entre outros).

2.2 Objetivos Estratégicos

O objetivo “é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra” (OLIVEIRA, 2003, p. 161). Para Certo e Peter (1993), objetivos estratégicos são alcances para os quais a organização norteia seus esforços. Para eles, os objetivos devem ser utilizados para as tomadas de decisões, como norte para alavancar a eficiência organizacional e para avaliar desempenho.

Para Chiavenato (2004), objetivo organizacional é um estado desejado que a organização pretende alcançar e que orienta seu comportamento em relação ao futuro. Complementando, Farhangi *et al.* (2012) relatam que os objetivos gerais da organização podem ser classificados como macro, estratégico, trivial, executivo ou operacional. A classificação depende do nível de cada um, definido pelo prazo e grau de necessidade. Isto é, conforme mencionado pelos autores, os objetivos estratégicos são pontos almejados pela empresa que visam atingir o objetivo do futuro e são classificados pelo prazo e necessidade.

Lunkes e Schnorrenberger (2009) mencionam que “depois de saber qual é a base filosófica que norteia as ações da organização, aonde ela quer chegar, o que e como pretende alcançar seus propósitos, é chegada a hora de elaborar os planos de ação.” Poucos negócios perseguem objetivo único, a maioria das organizações procura um conjunto de objetivos que inclui lucratividade, crescimento das vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação (KOTLER, 1998).

A seguir são apresentados os resultados de algumas pesquisas anteriores sobre o assunto.

2.3 Alguns Estudos Anteriores

Após realizar um levantamento em artigos já publicados referentes ao planejamento estratégico, em periódicos e em congressos, nota-se escassez no que diz respeito ao planejamento em instituições financeiras, porém uma gama privilegiada quanto ao planejamento estratégico (como exemplo, os trabalhos de VILAS BOAS; JONES, 2005; TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2007; RIBEIRO; PADOAN; LEITE, 2009; TAVARES; SCHRAMM, 2010; MARQUES *et al.*, 2010; BORGES; ARAUJO; SILVA, 2010; VERGA; TERENCE; ALBUQUERQUE, 2010).

O estudo de Vilas Boas e Jones (2005) teve o objetivo de apresentar duas das principais ferramentas da gestão financeira, o planejamento e o orçamento e controle, por meio de uma análise em uma indústria alimentícia, durante o período de 05/2003 a 07/2003. Concluiu-se que as empresas devem ter um acompanhamento e realizar controles gerenciais com a elaboração de modelos de relatórios gerenciais e identificação dos pontos a serem melhorados para o futuro, isto é, reforçou-se a importância do Planejamento Estratégico e Orçamentário para organizações.

O estudo de Terence e Escrivão Filho (2007) teve como propósito registrar os resultados da utilização de um roteiro desenvolvido para auxiliar o empresário na elaboração do planejamento estratégico, levando em consideração as especificidades de gestão das micro e pequenas empresas. Como resultado, obteve-se que a análise do ambiente externo e interno da pequena empresa é fundamental tanto para identificar possíveis ameaças, oportunidades, pontos fortes, pontos fracos e fatores críticos de sucesso, quanto para refletir sobre estes aspectos antes de se definir o planejamento estratégico.

Por meio de um estudo de caso, o artigo de Ribeiro, Padoan e Leite (2009) teve o objetivo de conhecer como ocorre o processo de planejamento estratégico em cooperativas agroindustriais do estado do Paraná, do ponto de vista do *controller*. A pesquisa concluiu que a amostra estudada realiza, periodicamente, o Planejamento Estratégico, de forma compartilhada e democrática com participação de seus colaboradores.

Com o objetivo de identificar as dificuldades encontradas pelos gestores no momento da elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, Tavares e Schramm (2010) realizaram uma pesquisa exploratória, tendo como o alvo as padarias do município de Toritama/PE. Verificou-se que a principal dificuldade na utilização dessa ferramenta está relacionada com a falta de conhecimento por parte dos gestores das organizações. O trabalho propõe buscar propostas mais práticas e treinamentos para serem adotadas pelos gestores, para facilitar o entendimento do processo de planejamento.

Com o objetivo principal de elaborar o planejamento, Marques *et al.* (2010), a fim de orientar os executivos, fornecendo sustentação nas tomadas de decisões e conduzindo o destino da empresa na sua missão, realizaram um estudo por meio de pesquisas bibliográficas de natureza exploratória e descritiva. O estudo teve como principal resultado que o executivo deve visar aos objetivos máximos da empresa, procurando maximizar os resultados e minimizar as deficiências para ter a melhor ação, com atuação de forma inovadora e diferenciada. Nota-se, nesse estudo, a grande participação do planejamento estratégico na eficácia da empresa.

Para compartilhar os resultados obtidos na realização do planejamento estratégico em uma escola de ensino fundamental, da cidade de Natal/RN, Borges, Araujo e Silva (2010) realizaram uma pesquisa bibliográfica, de campo e com a utilização dos métodos de análise de cenários GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e as Forças Competitivas de Porter. Por meio do estudo, foi possível definir as prioridades que a instituição deveria estabelecer, seus pontos fortes e pontos fracos, obtendo ampla visão do que a mesma necessitava para alcançar suas metas.

Por fim, com uma pesquisa qualitativa, exploratória e por meio de estudo de caso, Verga, Terence e Albuquerque (2010) tiveram por objetivo analisar as especificidades da gestão de uma empresa de pequeno porte, durante a realização do planejamento estratégico. Como resultado, o estudo evidenciou obstáculos e pontos favoráveis relacionados à gestão da pequena empresa, sendo identificadas facilidades e limitações no processo de planejamento estratégico na pequena empresa.

Nesses estudos, foi demonstrada a relevância do planejamento estratégico para eficácia da empresa, sendo alguns voltados para a estrutura do planejamento, outros ao comportamento de organizações (nenhuma de instituição financeira) na visão de planejamento, e outros apontando as dificuldades encontradas na elaboração de planejamento.

2.4 Instituições Financeiras

Conforme Art. 2º da Lei nº 13/2005, “instituições financeiras são empresas de direito público ou privado, que exerçam atividades como instituições financeiras bancárias e não bancárias, nos termos da presente lei”. Pelo mesmo artigo, esclarece que instituições financeiras bancárias são os bancos, empresas cuja atividade principal consiste em receber do público depósitos e/ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicar, por meio de concessão de empréstimos, financiamentos, dentre outras linhas de crédito.

No agrupamento das instituições financeiras, os bancos comerciais, por suas múltiplas funções, constituem a base do sistema monetário e, em função dos serviços prestados, representam, sem dúvida, a mais conhecida das instituições financeiras (FORTUNA, 2005). De acordo com o Art. 4º da Lei nº 13/2005, as instituições financeiras bancárias podem efetuar, entre outras, as seguintes operações:

- a) receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis;
- b) exercer a função de intermediário de liquidação de operações de pagamento;
- c) operar na comercialização de contratos de seguro;
- d) promover o aluguel de cofres e guarda de valores;
- e) realizar operações de capitalização e de crédito;
- f) realizar operações de locação financeira e cessão financeira;
- g) conceder garantias e outros compromissos;
- h) realizar operações no mercado de capitais através das sociedades de intermediação;
- i) prestar serviços de pagamento;
- j) participar em emissões e colocações de valores mobiliários e prestações de serviços correlativos;
- k) prestar consultoria, guarda, administração e gestão de carteira de valores mobiliários;
- l) praticar o comércio de compra e venda de notas, moedas estrangeiras ou de cheques de viagem;
- m) outras operações análogas e que a lei não proíba (LEI nº 13/2005, art. 4º).

Para Fortuna (2005), os bancos comerciais são intermediários financeiros que recebem recursos de quem tem e os distribuem por meio do crédito seletivo a quem necessita de recursos, de forma natural, criando moeda através do efeito multiplicador do crédito.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A classificação da pesquisa quanto aos objetivos foi descritiva, pois teve como propósito descrever a percepção e o comportamento dos gerentes de uma instituição financeira ante ao planejamento estratégico, por meio de levantamento de dados, no período compreendido entre os meses de maio a dezembro/2012. Conforme Gil (2002), o estudo descritivo consiste em descrever as características de determinada população ou fenômenos, sendo realizada por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como observação sistemática ou questionário.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa foi qualitativa, pois foi realizada uma análise mais voltada para a qualidade da informação, e segundo Gil (2002), trata-se de uma pesquisa menos formal, seus passos podem ser definidos de maneira mais simples.

O método de pesquisa foi o indutivo, pois partiu de um grupo de gerentes de uma instituição financeira bancária para observar um todo.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada como levantamento, com a aplicação de questionários e pesquisa documental como instrumentos de coleta de dados. Especificamente, o levantamento caracteriza-se pela análise de um grupo significativo de pessoas ante ao problema estudado, a fim de obter conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2002).

O objeto de estudo deste trabalho constitui-se uma instituição financeira bancária de grande porte, de âmbito nacional, com foco nas treze agências localizadas em Uberlândia, no estado de Minas Gerais. Os gerentes pesquisados, um de cada agência, foram aqueles responsáveis pela agência, e que atendem ao segmento pessoa física com renda inferior a R\$4.000,00 mensais. O nome da instituição financeira não foi divulgado, para resguardar as suas estratégias.

Na primeira etapa do estudo foram identificados os objetivos estratégicos da instituição financeira bancária estudada, por meio de pesquisa sobre o seu planejamento estratégico no site da instituição. Considerando-se os objetivos estratégicos e as iniciativas dentro do segmento, foram estudados a percepção e o comportamento dos gestores por meio da aplicação dos questionários numa amostra de 100% do universo, ou seja, aos 13 gerentes das agências.

A opção pelo questionário foi pelo fato de ser mais coerente para extrair a concepção e o comportamento do gestor ante o planejamento estratégico. Lakatos e Marconi (1991) definem o questionário como uma série ordenada de perguntas que podem ser qualificadas como abertas, fechadas ou dicotômicas e de múltipla escolha.

O questionário utilizado na presente pesquisa é composto de perguntas fechadas, dicotômicas, de múltipla escolha e escala tipo Likert de 5 pontos (Tabela 1). Para isso, em sua elaboração, cada pergunta foi vinculada a uma iniciativa de determinado objetivo estratégico. A escala de discordo totalmente a concordo totalmente (da 1ª a 7ª pergunta) foi selecionada para os gestores terem maior amplitude de respostas.

A Escala de Likert, de acordo com Malhotra (2001), é uma escala de concordância, de 1 a 5, em que o entrevistado deve indicar o seu nível de concordância ou não sobre uma série de afirmações a respeito do tema.

Tabela 1: Escala de Likert utilizada.

Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: elaborada pelos autores

Os questionários não contaram com cabeçalho, devido ao perfil do público-alvo e pelo fato de terem sido aplicados individualmente a cada um dos gestores. Os pesquisadores elencaram verbalmente os seus objetivos, informaram sobre o tempo médio para a sua aplicação e ressaltaram a confidencialidade das respostas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A instituição financeira bancária analisada é de grande porte, de rede privada, com mais de 100.000 funcionários, considerando-se os diretos, contratados e estagiários. Foi fundada na década de 1920, e hoje conta com mais de 4.000 agências, distribuídas em dezenove países. O presente trabalho apresenta o resultado da pesquisa que contou com a aplicação de questionário para treze gerentes das agências localizadas em Uberlândia, com amostra de 100% do universo.

Quanto a idade dos respondentes, um é da faixa etária de 26 a 30 anos; três são de 31 a 35 anos; dois são de 36 a 40 anos; dois são de 41 a 45; quatro entre 46 e 50 anos; e um acima de 50 anos. Referente ao nível de escolaridade, doze são graduados, sendo oito no curso de Administração; um em Ciências Contábeis; um em Estudos Sociais; um em Administração de Marketing; um em Economia e um é graduando.

Enfim, verifica-se que a maior parte dos gerentes está na faixa etária entre 46 e 50 anos, ou seja, um perfil mais experiente e, na sua maioria, graduados em Ciências Sociais Aplicadas. Conforme Marconi e Lakatos (2002, *apud* NONATO JUNIOR, 2007, p. 44), a Ciência Aplicada caracteriza-se por seu interesse prático, ou seja, que os resultados sejam aplicados e utilizados na solução de problemas que ocorrem na realidade. Pode-se observar, nesse conceito, uma justificativa do perfil de graduação dos gestores dessa instituição financeira bancária.

A instituição financeira bancária pesquisada trabalha o planejamento estratégico orientado pela visão, missão, valores e objetivos estratégicos. A sua visão é “ser o banco líder em *performance* sustentável e em satisfação dos clientes”, e a sua missão é “um banco que busca construir relacionamentos saudáveis com todos à sua volta, consciente do seu papel na sociedade e do seu impacto no meio ambiente”. Para análise da percepção dos gestores quanto à visão da instituição, foi aplicada a seguinte pergunta:

O enfoque principal do banco é:

- a) ser líder em lucratividade? (____)
- b) ser líder em *performance* sustentável? (____)
- c) ser líder em satisfação dos clientes? (____)

Nessa pergunta, as três opções resumem-se na visão do banco. Ressalta-se que para a instituição, “*Performance* Sustentável é gerar valor compartilhado para colaboradores, clientes, acionistas e sociedade, garantindo a perenidade dos negócios.”

Como resultado da aplicação do questionário obteve-se as seguintes respostas, conforme Tabela 2.

Tabela 2: Resumo percentual das respostas sobre a visão do banco

		Discordo Totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
Percentual de Gerentes	a)	8%	8%		38%	46%
	b)			8%	38%	54%
	c)			16%	38%	46%

Formatado: Borda: Inferior: (Simpl Automática, 0,5 pt Largura da linha,

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 1: Resumo percentual das respostas sobre a visão do banco

		<u>Discordo</u> <u>Totalmente</u>	<u>Discordo</u>	<u>Sem opinião</u>	<u>Concordo</u>	<u>Concordo</u> <u>totalmente</u>
	a)	8%	8%		38%	46%
<u>Percentual de Gerentes</u>	b)			8%	38%	54%
	c)	-	-	16%	38%	46%

Fonte: Elaborada pelos autores

[w1] Comentário: Formatação correta. Excluir a tabela anterior e considerar esta.

Formatado: Fonte: 12 pt, Negrito

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Na letra a, houve 46% dos respondentes concordando totalmente), 38% concordando), 8% (discordando) e 8% discordando totalmente). Para letra b obteve-se 54% dos respondentes concordando totalmente, 38% concordando e 8% sem opinião. Na letra c, 46% dos respondentes concordam totalmente, 38% concordam e 16% sem opinião.

Após análise, observa-se o conhecimento da maior parte dos gestores ante a visão da instituição, uma vez que as respostas tiveram um maior percentual na opção concordo totalmente, em cada pergunta.

Quanto aos objetivos estratégicos, esse trabalho abordou os principais adotados pela instituição financeira, considerados como a base do negócio, que são:

- 1) Educação Financeira;
- 2) Diálogo e Transparência;
- 3) Riscos e Oportunidades Socioambientais

O primeiro objetivo estratégico a ser discutido é Educação Financeira.

4.1 Educação Financeira

Conforme mencionado no site da instituição financeira, esse objetivo compreende entender as necessidades das pessoas para oferecer conhecimento e soluções financeiras adequadas, para que clientes e empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro. Para isso, foram criadas várias iniciativas pela instituição financeira bancária, sendo programas de uso consciente do dinheiro, projetos com áreas de negócios, dentre outras.

Conforme Jacob *et al.* (2000, p. 8),

(...) o termo financeira aplica-se a uma vasta escala de atividades relacionadas ao dinheiro nas nossas vidas diárias, desde o controle do cheque até o gerenciamento de um cartão de crédito, desde a preparação de um orçamento mensal até a tomada de um empréstimo, compra de um seguro, ou um investimento.” Enquanto que educação “implica o conhecimento de termos, práticas, direitos, normas sociais, e atitudes necessárias ao entendimento e funcionamento destas tarefas financeiras vitais. Isto também inclui o fato de ser capaz de ler e aplicar habilidades matemáticas básicas para fazer escolhas financeiras sábias (JACOB *et al.*, 2000, p. 8).

Foram realizadas três perguntas para analisar esse objetivo. A primeira delas está relacionada à utilização frequente do limite da conta corrente, e quando o cliente recebe o seu salário, esse não é suficiente para liquidação do seu saldo devedor. Com isso, retorna ao uso do limite. Considerando-se que o cliente possua um empréstimo pessoal pré-aprovado com uma taxa de 4% ao mês, e a taxa de juros limite está por volta de 8% ao mês, foi questionado ao gerente se ele indicaria ao cliente a opção de fazer um empréstimo para liquidar o limite em parcelas fixas mensais.

Para tal pergunta, 92% dos gerentes concordam totalmente que indicariam ao cliente a opção de fazer um empréstimo para liquidar o limite em parcelas fixas mensais e 8% (que representa apenas um gerente) respondeu que concorda com a indicação do empréstimo para liquidar o limite em parcelas fixas mensais pelo cliente. Sendo assim, observa-se a maioria dos gerentes agindo conforme o objetivo de Educação Financeira proposta pela instituição.

Nesse contexto, está envolvido o fato de o gerente entender a necessidade do cliente e propor uma solução financeira adequada, visando principalmente a perenidade do negócio e a satisfação do cliente. Kotler (1998, p. 53) define satisfação como “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa.”

A próxima pergunta, ainda relacionada ao objetivo estratégico Educação Financeira, é sobre um programa da instituição financeira pesquisada, denominado “Uso Consciente do Dinheiro”, e buscou informar se tal programa auxiliou os gerentes com acréscimos de argumentos para repassar aos clientes.

Do total dos respondentes, 46% concordaram totalmente, 38% concordaram, 8% não manifestaram opinião e 8% discordaram. Diante desses dados, verifica-se que mais de 80% concordaram, ou seja, pode-se notar que o programa foi de grande valia para repasse de informações sobre Educação Financeira aos clientes. O motivo dessa pergunta foi

exatamente para identificar a contribuição do programa desenvolvido dentro da Educação Financeira, uma vez que o mesmo trabalha embasamentos entre a consciência e o uso do dinheiro.

A terceira pergunta, ainda relacionada ao objetivo estratégico Educação Financeira, abordou uma situação em que o cliente possui cartão de crédito pré-aprovado com um limite superior ao condizente com a sua realidade, uma vez que este mudou de emprego e não manteve a renda em que o banco se embasou para liberar o limite. Diante disso, questiona-se aos gerentes qual a categoria de cartão que indicariam para tal cliente: Cartão Nacional, Cartão Internacional, Cartão Gold ou nenhuma das opções.

Primeiramente, é necessário compreender os limites de cada modalidade de cartão. Conforme citado no site da instituição, o cartão Nacional possui limite mínimo de R\$650,00, enquanto o Internacional de R\$1.000,00 e Gold de R\$2.500,00. E quanto mais elevada a categoria, maior o valor cobrado pela anuidade.

Importante ressaltar que Fortuna (2005) caracteriza o dinheiro de plástico ou cartão de crédito como um enorme incentivo ao consumo, pois é utilizado para a aquisição de bens ou serviços nos estabelecimentos credenciados, significando uma alternativa de crédito intermediária pelo mercado bancário e, ao mesmo tempo, um facilitador do dia a dia das pessoas. Contudo, o seu uso deve ser consciente e orientado.

Ao analisar os resultados, constatou-se que 77% dos gerentes questionados defenderam a solicitação do Cartão Internacional, 15% do Nacional e 8% do Gold, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3: Resumo percentual de respostas sobre Educação Financeira – Cartão de Crédito

	Gold	Internacional	Nacional	Nenhuma das opções
Percentual de Gerentes	8%	77%	15%	

Fonte: Elaborada pelos autores

Mais uma vez, constata-se uma pergunta com resposta condizente com a Educação Financeira adotada pela instituição financeira pesquisada.

Sendo assim, nessa pergunta, é apresentada uma situação que aponta alternativas interessantes, pois o gerente pode levar em consideração uma maior receita proveniente das anuidades e, assim, indicar ao cliente o cartão Gold, uma vez que este pagará mais pelo uso do cartão. Pode-se verificar a percepção e reflexão dos gerentes quanto a nova situação

do cliente, e observância da educação financeira prezada pela instituição. Importante ressaltar, por outro lado, que o mercado de cartões funciona como um intermediário que tem por objetivo conectar os consumidores com os lojistas, por meio de bandeira que deverá ser capaz de atrair ambos os usuários, de forma que não conseguirá emitir muitos cartões, se não houver muitos estabelecimentos credenciados e, simultaneamente, não conseguirá credenciar lojistas se não houver portadores em número suficiente (FREITAS, 2007). A seguir, é apresentado o segundo objetivo estratégico a ser discutido na presente pesquisa: Diálogo e Transparência.

4.2 Diálogo e Transparência

Conforme estabelecido pela instituição financeira, o objetivo estratégico Diálogo e Transparência está diretamente focado em “construir relações de confiança e perenes para melhorar nossos negócios e gerar valor compartilhado.” Para isso, também foram criadas várias iniciativas pela instituição financeira, tais como Programa Mais Transparência, Fale Francamente e Diálogo de Sustentabilidade.

Foram elaboradas 2 perguntas para analisar esse objetivo, sendo a primeira relacionada a situação de um funcionário de difícil convivência entre os colegas de trabalho, com o qual o gerente já conversou duas vezes, mas sem sucesso, pois esse continuara com a mesma postura. A pergunta busca levantar a percepção e opinião dos gerentes, sobre a possibilidade de uma última conversa ser melhor do que a transferência do funcionário para outra agência.

Houve 38% dos respondentes concordando plenamente, o mesmo percentual para concordo, 8% sem opinião e 15% discordando, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4: Resumo percentual de respostas sobre Diálogo e Transparência – Convivência no ambiente de trabalho

	Discordo Totalmente	Discordo	Sem Opinião	Concordo	Concordo Totalmente
Percentual de Gerentes		15%	8%	38%	38%

Fonte: Elaborada pelos autores

Essa foi uma pergunta que gerou bastante polêmica para os respondentes, e até uma sugestão da opção de desligamento. O motivo da pergunta foi de extrair dos gestores qual o

Cadernos da Fucamp, v.13, n.18, p.14-32 /2014

nível de diálogo é mantido com os funcionários e a transparência com os colegas gestores de outras agências.

A maioria dos gerentes que concordaram, argumentaram que a troca do funcionário de agência seria uma “troca de problema”. Os dois gerentes que representam o percentual dos respondentes que discordam, mencionaram que não adiantaria uma terceira conversa e nem o envio para outra agência, mas sim o desligamento do funcionário. Nesse caso, dez gestores estariam atuando conforme o objetivo da instituição.

A segunda pergunta também concernente ao objetivo estratégico Diálogo e Transparência buscou levantar se o Programa “Fale Francamente”, iniciativa de tal objetivo, poderia mudar a postura do superior.

Conforme informado no site da instituição, o Fale Francamente é um programa de diálogo e transparência, realizado todos os anos com os funcionários. Por meio do programa, cada funcionário responde, de forma anônima e *online*, notas sobre quesitos do gestor e da instituição financeira.

Como resultado, obteve-se que 23% dos gerentes concordam totalmente, 54% concordam, 15% sem opinião e 8% discordam totalmente. Observam-se, também, 10 gestores que concordam, porém um que discorda totalmente dessa ferramenta como meio de diálogo e transparência.

Por meio do resultado, o gestor tem um *feedback* de sua postura e a instituição tem acesso aos pontos a serem melhorados. Dessa forma, a pergunta foi realizada para verificar qual o nível de confiança desse programa para tal objetivo. O terceiro objetivo estratégico a ser discutido é Riscos e Oportunidades Socioambientais, apresentado a seguir.

4.3 Riscos e Oportunidades Socioambientais

Conforme mencionado no site da instituição, o foco do objetivo estratégico Riscos e Oportunidades Socioambientais “é buscar oportunidades de negócios e gerir riscos socioambientais considerando tendências de mercado, regulamentações e demanda de clientes e da sociedade.” Para tal objetivo, foram elaboradas várias iniciativas, nas categorias de crédito, investimentos e seguro.

Foram realizadas 3 perguntas para analisar esse objetivo. A primeira delas refere-se à iniciativa da instituição financeira de implantar a assistência ambiental, que se baseia na

preservação da natureza, no pacote de benefícios do seguro residencial. O objetivo da pergunta foi identificar se a iniciativa teve valia para comercializar o produto.

Para levantar a percepção e a postura dos gestores ante esse objetivo, foi realizada essa pergunta, na qual 8% dos gerentes concordaram totalmente, 62% concordaram, 23% não opinaram e 8% discordaram. Nessa pergunta, observa-se um menor percentual de gerentes concordando com a valia da implantação de assistência ambiental no seguro, mas que ainda representa a maioria dos respondentes.

A próxima pergunta, ainda referente ao objetivo estratégico Riscos e Oportunidades Socioambientais, refere-se à opção de envio de extrato para residência, e teve o objetivo de levantar se os gerentes acreditam na viabilidade de substituí-la totalmente pelo *paperless*. Conforme site da instituição, o *paperless* é a emissão do extrato bancário por meio da *internet* e outros meios eletrônicos, evitando, assim, o uso do papel e o custo de envio para o cliente. Essa pergunta foi elaborada com o intuito de verificar a preferência dos gestores pelo lucro proveniente do envio do extrato para o cliente ou a percepção da oportunidade de evitar o uso do papel, visando, assim, sustentabilidade.

Para tal resposta, obtiveram-se onze gestores concordando (o que representa 85%), dos quais seis concordando totalmente, um gestor sem opinião e outro discordando. Importante destacar que foi incluído no campo de observações do questionário do gestor que discordou, que o extrato deve ser enviado conforme conveniência do cliente, levantando a hipótese de o mesmo não possuir meios eletrônicos para obter o extrato.

A terceira pergunta apresenta uma situação em que o cliente possui uma renda mensal de um salário mínimo, sem margem de crédito consignado, e que precisa de um empréstimo. A instituição disponibiliza para negociações as seguintes categorias de crédito: crediário automático, consignado, microcrédito e nenhuma das alternativas.

Conforme demonstrado na Tabela 5, verifica-se que 8% dos gerentes responderam crediário automático. O crediário automático é o crédito pessoal, concedido pelo banco e com uma taxa superior aos demais, em decorrência do risco para pagamento, conforme informações disponibilizadas no site da instituição financeira.

Tabela 5: Resumo percentual de respostas sobre Riscos e Oportunidades Socioambientais – Linhas de crédito

	Crediário Automático	Consignado	Microcrédito	Nenhuma das alternativas
Percentual de Gerentes	8%	23%	46%	23%

Cadernos da Fucamp, v.13, n.18, p.14-32 /2014

Fonte: Elaborada pelos autores

Outros 23% dos gerentes responderam consignado, que é o empréstimo na qual a fonte pagadora desconta a parcela na folha de pagamento do funcionário e repassa diretamente para o banco, sendo, assim, um menor risco e, conseqüentemente, aplicada uma menor taxa de juros. Para essa categoria, tem-se um limite da soma de parcelas mensais a serem descontadas do salário.

Ressalta-se que 46% responderam microcrédito, que é uma linha de crédito exclusiva para clientes que recebem um salário mínimo, com taxa reduzida de juros, um programa voltado ao objetivo de Riscos e Oportunidades Socioambientais. 23% dos gerentes optaram por nenhuma das alternativas. Para um dos gestores que respondeu nenhuma das alternativas, foi justificado que a instituição não poderia emprestar nada para o cliente, uma vez que a margem de consignado já estava comprometida, e este provavelmente não conseguiria pagar mais uma parcela de empréstimo.

Para essa pergunta, o gerente poderia pensar em ter um maior lucro e fazer o crediário automático, porém não atentando para o risco e perenidade do negócio. Por outro lado, o gestor poderia analisar e indicar o microcrédito considerando o perfil do cliente. Nesse caso, a pergunta foi efetuada com intuito de verificar a percepção e comportamento do gestor da linha de crédito sustentável. Conforme site da instituição, a linha de crédito sustentável é o crédito com taxa muito acessível ao cliente, sem gerar prejuízo para a instituição financeira.

Embora um pouco polêmica a questão, a maioria dos gestores responderam demonstrando conhecimento e comportando conforme o objetivo Riscos e Oportunidades Socioambientais.

Ao final do questionário, foi deixado um espaço para observações, considerações, sugestões e críticas dos gerentes sobre o planejamento estratégico da instituição financeira estudada. Os questionários foram numerados para identificar os principais comentários, que são apresentados a seguir:

Para o gerente 5, *“os bancos adotaram uma postura muito agressiva com relação ao crédito, houve um planejamento errado quanto aos critérios de crédito nos últimos anos, e agora quem está sofrendo são os bancários, pois temos que cobrar um valor que foi mal emprestado.”*

O gerente 8 defendeu que *“um planejamento deve ser feito de forma sustentável, agregando sempre satisfação tanto aos clientes quanto aos acionistas.”*

Enquanto o gerente do questionário 10 mencionou que *“o planejamento estratégico é realizado para garantir a continuidade da instituição, pois como o mercado é muito dinâmico, sempre tem correções de rota, mas é fundamental para todas as empresas.”*

Para finalizar, o gerente 12 escreve: *“Diante da situação econômica que estamos vivendo atualmente (no Brasil e mais especificamente fora), acredito que o banco precisa rever as metas porque estão fora da nossa realidade.”*

Observa-se, nos comentários, que houve dois gerentes conceituando planejamento, outro criticando a política de crédito e outro ainda levantando a questão das metas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o objetivo de identificar a percepção e o comportamento dos gestores quanto ao planejamento estratégico em uma instituição financeira bancária de grande porte, de âmbito nacional, com foco nas agências localizadas em Uberlândia/MG. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva por meio de levantamento, que contou para a coleta de dados com a pesquisa documental e a aplicação de questionários aos gerentes das 13 agências, representando 100% do universo. Quanto aos objetivos estratégicos, este trabalho abordou os principais, considerados como a base do negócio da instituição, que são: Educação Financeira; Diálogo e Transparência; Riscos e Oportunidades Socioambientais.

Considerando-se a percepção e o comportamento dos gestores quanto ao primeiro objetivo estratégico, Educação Financeira, que se refere à relação saudável dos clientes e instituição financeira com o dinheiro, verificou-se que grande maioria dos gerentes conhece e se comporta conforme as iniciativas de tal objetivo. Com isso, tem-se que a instituição estudada tem o seu objetivo estratégico conhecido, bem fundamentado e aceito pelos gestores, o que implica dizer que tem potencial para um excelente índice de eficiência, emprestando muito com menor perda. Foi o objetivo que teve maior índice de sucesso ante a teoria e a prática dos gerentes.

Analisando, de forma geral, a percepção e o comportamento dos gestores quanto ao segundo objetivo estratégico, Diálogo e Transparência, que está associado à construção de relações de confiança entre os funcionários da instituição e geração de valor

Cadernos da Fucamp, v.13, n.18, p.14-32 /2014

compartilhado, observou-se que 77% conhecem, tem a percepção e se comportam em conformidade com o objetivo, o que implica na satisfação dos funcionários.

Por fim, quando analisada a percepção e o comportamento dos gestores quanto ao terceiro objetivo estratégico, Riscos e Oportunidades Socioambientais, que tem como foco almejar oportunidades e gerenciar riscos socioambientais considerando tendências de mercado, regulamentações e demanda de clientes e da sociedade, constatou-se que 74% conhecem e se comportam conforme tal objetivo, porém com o menor índice entre os demais objetivos estratégicos estudados. A justificativa do menor percentual de respondentes, em relação às respostas aos demais objetivos estratégicos, pode ser observada no quesito linha de crédito, na qual houve uma maior dispersão de respostas.

O trabalho teve como limitação o fato de ter sido realizado levantamento somente com os gerentes das agências, ou seja, a pesquisa teve foco na percepção dos funcionários ocupantes de cargos gerenciais e não verificou como é a visão dos clientes perante os objetivos estratégicos da instituição.

Para a instituição analisada, observou-se que a maioria dos gestores tem conhecimento dos objetivos estratégicos e se comportam, durante operações do dia a dia, com familiaridade a tais objetivos. Pode-se propor uma continuidade de pesquisa, relacionando o quesito da familiaridade dos objetivos estratégicos com o sucesso da execução do planejamento estratégico da instituição. Conforme Hopkins e Hopkins (1997), a intensidade com que os bancos se integram no processo de planejamento estratégico tem um efeito direto e positivo sobre o desempenho financeiro.

Como contribuição teórica, espera-se que o presente trabalho seja fonte de consulta para futuras pesquisas sobre o tema em instituições financeiras, que ainda tem grandes oportunidades de ser mais explorado. Como contribuição prática, espera-se que o estudo possibilite à Superintendência Regional da instituição uma visão da percepção, do conhecimento e da prática dos gerentes ante os objetivos estratégicos da instituição. A pesquisa poderá ser utilizada também como termômetro em instituições de outras regiões e até em outras instituições financeiras.

Sendo assim, como sugestões para futuras pesquisas, além relacionar a familiaridade dos objetivos estratégicos com o sucesso da execução do planejamento estratégico em instituição financeira, propõe-se levantar a percepção dos clientes quanto ao comportamento e perfil dos gestores da instituição.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P.; HAYNES Robert L. (org.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BORGES, T. M. D.; ARAUJO, H. T.; SILVA, B. C. L. C. Planejamento Estratégico: estudo de caso em escola de ensino fundamental do município do Natal. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30, 12 a 15 de outubro de 2010, São Carlos/SP. **Anais...** São Carlos/SP: ENEGEP, 2010.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. Makron Books: São Paulo, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 607p.
- FARHANGI, A. A.; FAR, M. S; MAHAKI, A. A.; DANAEI, A. Strategic planning in media organizations of Iran. **Management Science Letters** 2. Teerã/Irã, 2012.
- FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo, Pioneira, 1997.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- FORTUNA, E. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 16^a ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FREITAS, P. S. **Mercado de Cartões de Crédito no Brasil: problemas de regulação e oportunidades de aperfeiçoamento da legislação**. In: Consultoria Legislativa do Senado – Coordenação de estudos, dezembro de 2007, Brasília/DF.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 159p.
- HOPKINS, W. E.; HOPKINS, S. A. Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: a causal examination. **Strategic Management Journal**. Colorado/U.S.A., 1997.
- JACOB, Katy *et al*: Tools for survival. An analysis of financial literacy programs for lowerincome families. JACOB, Katy. **Tools for survival**. Chicago: Woodstok Institute, Jan/2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 270 p.

LEI nº 13/05, **Lei das instituições financeiras**. 2005. 70 p.

LUNKES, R. J.; SCHNORRENBURGER, D. **Controladoria na Coordenação dos Sistemas de Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, M. V.; SILVA, J. G. B.; JUNIOR, T. F. G.; SILVA, F. F.; OLIVEIRA, J. R. Planejamento Estratégico: uma ferramenta de sustentação na tomada de decisões das organizações com aplicação do BSC no controle das ações implementadas. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30, 12 a 15 de outubro de 2010, São Carlos/SP. **Anais...** São Carlos/SP: ENEGEP, 2010.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J. B. GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 4ª ed, 2006, 496 p.

NONATO JUNIOR, R. A Gestão dos Recursos da Informação nas Ciências Sociais Aplicadas: uma abordagem para secretariado executivo. **Revista Capital Científico do Setor de Ciências Sociais Aplicadas**, Guarapuava/PR, v. 5, n. 1, jan/dez. 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. 19ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov./dez. 1996, p. 61-78.

RIBEIRO, R. R. M.; PADOAN, F. A. C; LEITE, R. M. Planejamento Estratégico: um estudo da percepção dos *controllers* quanto à forma de gestão, em cooperativas agroindústrias do estado do Paraná. In: Congresso Brasileiro de Custos, 16, 03 a 05 de novembro de 2009, Fortaleza/CE. **Anais...** Fortaleza/CE: Congresso Brasileiro de Custos, 2009.

SILVEIRA JUNIOR, A. **Planejamento Estratégico Como Instrumento de Mudança Organizacional**. 1995. 215 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília, Brasília/DF, 1995.

TAVARES, T. L. S.; SCHRAMM, F. Uma Proposta Formal de Planejamento Estratégico Para o Ramo de Panificação. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30, 12 a 15 de outubro de 2010, São Carlos/SP. **Anais...** São Carlos/SP: ENEGEP, 2010.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico Como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos/SP, 2002.

MARQUES, G. O.; JONES, C. D. G.; MARTINS, F. V.

TERENCE, A.C.F.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

VERGA, E.; TERENCE, A. C. F.; ALBUQUERQUE, A. F. A Pequena Empresa e o Planejamento Estratégico: análise de suas especificidades de gestão. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30, 12 a 15 de outubro de 2010, São Carlos/SP. **Anais...** São Carlos/SP: ENEGEP, 2010.

VILAS BOAS, A. A.; JONES, G. D. C. Planejamento Financeiro e Controle Orçamentário: um estudo de caso em uma empresa industrial. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 3, n. 1, p. 25-34, jan./jun. 2005.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983, 397 p.